

Le burnout, miroir social

T. Périlleux

CriDIS-UCL,
CITES-Clinique du travail

Pour commencer, je tiens à remercier les organisateurs pour leur invitation et le public pour sa présence – présence nombreuse qui témoigne de l'intérêt actuel pour la question du burnout et sa prise en charge. Cet intérêt, et la place qu'occupe aujourd'hui le burnout dans notre société, seront justement le fil conducteur de mon exposé.

Le colloque va traiter des aspects fondamentaux du diagnostic, de la prise en charge et de la prévention à ses différentes étapes. On m'a invité à aborder les « aspects sociologiques » du burnout. Sociologue, je suis aussi clinicien, intervenant dans une clinique du travail (CITES-Liège) où sont ouvertes des consultations à des personnes en difficulté professionnelle. C'est à ce double titre que je vais intervenir, en vous proposant de réfléchir au burnout comme question de société. Je le ferai sous forme d'interrogation plus que d'expertise, en avançant des questions autant que des résultats de recherches. A commencer par une question de base : Pourquoi parle-t-on autant du burnout aujourd'hui ? C'est en quelque sorte un « miroir social ». Miroir de quoi ? Des évolutions du travail et des changements dans l'appréhension des problèmes de santé mentale.

Le burnout est au carrefour de mutations très profondes dans le monde du travail et dans la subjectivité contemporaine. Ma proposition de travail sera de considérer que le burnout a à voir avec un modèle de performance qui s'est diffusé à tous les secteurs d'activités et dans toutes les sphères de l'existence, à tel point qu'on peut dire que nous sommes dans une « société de performance ». Cela pose des questions radicales quant aux modalités de sa prise en charge. Si le burnout est lié à une course effrénée à la performance, les réponses qui lui sont apportées ne devraient pas l'être sur le même registre, dans les mêmes termes. Il faut se méfier des thérapies en miroir. La clinique n'a pas vocation à ramener sur le front des travailleurs blessés par la guerre économique... L'enjeu de la prise en charge serait plutôt d'agir en amont, sur le modèle de performance qui conduit à ces épuisements massifs, et pas seulement en aval, sur les symptômes les plus bruyants et visibles.

Avant de le développer, je voudrais vous proposer une petite introduction imagée, avec un extrait du film de Sophie Bruneau, *Rêver sous le capitalisme*. S. Bruneau a récolté les rêves de 12 personnes qui racontent leur souffrance subjective au travail. Elle nous plonge dans des atmosphères crépusculaires, entre le rêve et la veille, entre l'intime et le collectif. Si j'ai choisi ce court extrait, c'est d'abord parce que je crois que nous avons besoin d'un regard artistique sur les réalités que nous allons aborder durant cette journée, un regard qui nous sensibilise à une réalité vécue par des travailleurs jusque dans leurs rêves. C'est ensuite pour entendre la parole de rêveurs – et je voudrais souligner cette dimension de la parole, une parole qui nous dit quelque chose du travail aujourd'hui.

Extrait : bande-annonce du film (disponible sur Internet)

« Je n'existe plus », disent plusieurs des rêveurs dans le film. « Je reprends ma place dans l'équipe mais quand je veux me faire payer, je n'existe plus. J'ai l'impression d'être un fantôme, d'être là, de faire mon boulot, mais sans exister ». D'autres rêveurs disent aussi « J'ai perdu ma voix », « Ma voix s'est cassée ».

Ce sont des mots qu'on entend également en consultations de clinique du travail. Etre là sans exister, perdre sa voix, avoir le sentiment de devenir un mort-vivant (plus mort que vivant)... Je ne veux pas dire que les rêveurs du film, ou les travailleurs qui expriment ce malaise de vivre, sont tous en *burnout*. Ce sera bien entendu une question clé de la journée de pouvoir établir des diagnostics différentiels. Mais je veux d'emblée insister sur l'importance de la parole du travailleur et le poids étouffant du silence dans certains milieux de travail qui « ne jurent que par la performance », ramenée aux seuls résultats chiffrés.

Parler de son travail est difficile, et plus encore quand il s'agit d'erreurs et d'échecs qu'on a pu y vivre. Beaucoup de patients reçus en consultation disent que c'est la première fois qu'ils parlent de leurs difficultés. Parce qu'en parler aux collègues, aux supérieurs, serait en soi un aveu de faiblesse, ou parce qu'ils ont eu une fin de non-recevoir quand ils se sont exprimés, avec un renvoi à leur isolement : « Débrouille-toi ». Cependant, lorsque la parole n'a pas lieu, c'est le corps qui parle, par la voix des symptômes. On peut aborder le burnout selon cette dynamique : celle d'un corps qui veut faire entendre une voix singulière, mais qui étouffe sous les contraintes de la production. Je vais commencer par détailler un peu ces contraintes associées à un modèle très spécifique de performance. Dans un deuxième temps, je reviendrai sur le diagnostic de burnout et sa prise en charge.

1. Le Burnout, miroir des contraintes de la production

Comme vous le savez, le terme de *burnout* a été utilisé dans les années 70 par un psychiatre et psychanalyste américain, Freudenberger, dans les recherches qu'il a faites sur son propre épuisement lorsqu'il travaillait dans une clinique new-yorkaise pour toxicomanes. Il voulait désigner les effets d'une activité qui a « mis le feu » au système psycho-physique, dévastant le travailleur comme un incendie qui « laisse un vide immense même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte »¹. Qu'est-ce qui provoque cette combustion, qui amène des travailleurs à dire « Je n'existe plus », « Je suis comme un fantôme, un mort-vivant » ?

Je pense qu'une bonne part de la réponse tient dans un modèle de performance, que j'appellerais la « *performance aveugle* »², qui s'est imposé dans nos sociétés depuis les années 80, dans un contexte de financiarisation de l'économie³. Au départ, cette image de la performance est gratifiante, elle offre des promesses d'épanouissement et même de bonheur au travail. Etre performant, c'est s'engager avec intensité dans son travail, c'est vivre avec intensité (en fait, l'intensité est souvent confondue avec l'urgence) ; c'est aussi devenir « l'entrepreneur de sa propre vie » en se lançant le défi de « se dépasser » sans cesse.

Mais qu'est-ce que la performance ainsi comprise exige des sujets et des collectifs, et que provoque-t-elle en eux ? Elle a entraîné des changements très profonds dans l'organisation du travail. Je vais être schématique et juste indiquer quelques tendances générales.

1. Un changement du rapport au temps et une *intensification de la production* : faire (toujours) plus en toujours moins de temps, dans des perspectives de rentabilité à très court terme. C'est une tendance bien attestée dans les enquêtes sur les conditions de travail. Il faut se donner corps et âme au travail, dans un dépassement permanent des limites, en abolissant les frontières entre temps de travail et temps hors travail.

¹ Avant ça, comme l'indique P. Chabot dans son ouvrage *Global burnout*, le premier usage du terme est littéraire : Graham Greene l'utilise dans un roman sur une léproserie du Congo belge. Chez Greene, le burnout désigne la phase de guérison, au bout d'un processus de combustion de ce qui était infecté (comme dans la lèpre) : le mal s'est tari, consumé...

² Aveugle à ses contradictions internes, à ce qui est invisible dans le travail et ses qualités, autant qu'à ses conséquences.

³ On peut trouver une synthèse de cette réflexion dans une note publiée, avec ma collègue Patricia Vendramin, dans le premier numéro de la revue *Sociétés en changement* de l'Institut IACCHOS à l'UCL : <https://uclouvain.be/fr/instituts-recherche/iacchos/note-n-1.html>. La note contient quelques indications statistiques que je ne reprends pas dans cet exposé.

L'urgence devient la cadence habituelle du travail, ce qui entraîne la réduction voire la suppression des « temps de recul » nécessaires pour élaborer l'activité. C'est un point capital : il faut du temps (et ce rapport particulier au temps qui s'appelle la patience) pour réfléchir à ses tâches, s'exercer dans un métier, apprendre de ses échecs, traverser des situations critiques, traiter les conflits, construire des liens de coopération... C'est ce qui fait la substance même du travail. Or tous ces temps sont comme « aplatis » sous le régime de l'intensification.

2. Une *tyrannie de la mesure*. La performance est réduite aux seuls chiffres de la production. Des procédures à suivre impérativement sont imposées sans discussion possible, ce qui empêche les débats sur les critères d'un travail bien fait. De ce fait, les conflits de valeurs sont étouffés, alors qu'ils devraient être le lieu où se consolide le collectif (cf. Supiot).

3. Cela conduit à une situation paradoxale : la performance peut très bien s'accommoder d'une *injonction à mal travailler*, alors que le discours managérial est celui de « l'excellence ». J'en veux pour preuve deux situations fréquemment rencontrées en clinique du travail : celle de travailleurs sommés de fermer les yeux sur du travail de mauvaise qualité en dissimulant leurs erreurs et celles de leur équipe ; celle de professionnels obligés d'appliquer des décisions (e.a. de licenciements) qu'ils réprouvent moralement, et obligés de surcroît de taire les dilemmes qui les déchirent. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, être obligé de mal travailler n'est pas anodin et ne va pas sans incidences psychiques. Dans les deux cas, les travailleurs éprouvant une « souffrance éthique » qui n'a pas de lieu d'élaboration (Dejours) perdent le sens du métier, le sens de la dignité de leur métier. Ils vivent cela comme une trahison intime pouvant les conduire à la honte et à la « haine de soi ».

4. Des *supports collectifs fragilisés*. Les salariés sont engagés dans une mise en concurrence généralisée par la multiplication des évaluations individuelles, les techniques de comparaison (palmarès, sélection des « meilleurs ») et les dispositifs de responsabilisation. Quand les équipes sont constamment recomposées, la confiance dans les engagements réciproques est faible et les formes de solidarité proche sont détruites ou rendues très précaires (Thévenot).

5. Remarquez au passage que désormais, pour le discours managérial, le travailleur n'est plus un travailleur, et encore moins un salarié, il devient un « collaborateur ». Ce n'est pas étonnant : ce modèle de performance suppose *l'effacement des contraintes les plus visibles de la discipline et de la subordination* (Han) ; il promeut l'idée que nous sommes chacun-e

« l'entrepreneur de notre propre vie » (Rose). Des entrepreneurs responsables d'eux-mêmes et de leurs tâches, seuls responsables de leurs succès comme de leurs échecs.

Il n'y a pas de causalité directe entre des contraintes de travail et un épuisement professionnel. Tous ces traits du modèle de performance actuel ne causent pas le burnout. Mais ils créent une forme d'oppression qui saisit les corps lorsque la parole est empêchée. Les patients disent souvent : « Mon corps n'en pouvait plus », « Mon corps a lâché », « Je n'existais plus dans mon milieu professionnel, mon corps s'est rappelé à moi... ». Le burnout peut être l'effet d'un excès : excès de travail, de fatigue, d'implication subjective, de non-reconnaissance... On a dit qu'il est une « maladie de l'idéal ». Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac écrivaient déjà au début des années 90 qu'il survient quand « on s'est trop évertué à atteindre un but irréalisable qu'on s'était fixé ou que les valeurs de la société nous avaient imposé ».

Mais ce n'est pas que cela. Le burnout est aussi l'effet d'un excès de silence sur le lieu de travail : silence sur les imperfections et les échecs, déni des dilemmes moraux et des conflits de valeurs, silence sur les modalités et les finalités de ce qu'on fait. Quand les conflits du travail ne peuvent être élaborés, que ce soit des conflits avec des collègues ou des conflits intérieurs, alors le risque est grand que les tensions continuent de couvrir jusqu'à un *point de saturation* qui se traduit dans le réel du corps. En ce sens le burnout est autant un symptôme collectif qu'une affection individuelle. A tel point qu'on peut affirmer, comme le fait le rapport du Conseil Supérieur de la Santé, que « le burnout pourrait être vu comme une réaction normale à un contexte pathologique ».

2. Le *Burnout*, catégorie aux contours flous et risques de prise en charge en miroir

Cela m'amène à mon deuxième point. Le *Burnout* est une catégorie aux contours flous. Pourquoi est-elle en train de s'imposer dans le champ psychosocial ? Pour les professionnels du soin et de l'intervention psychosociale que nous sommes, qu'est-ce qu'elle permet et qu'est-ce qu'elle empêche de saisir ? Parmi toutes ces questions, j'en retiens trois que je vais présenter de façon schématique, en espérant susciter le débat.

1. D'abord, si le burnout est une réaction normale à un contexte pathologique, est-ce une maladie ? En consultation, nous avons de nombreuses demandes de traitement de *burnout*, alors que les critères diagnostiques ne sont pas rencontrés. Je suis sûr qu'il en est de même pour vous,

médecins généralistes et intervenants psychosociaux. Le burnout peut être une enveloppe pour dire une souffrance insupportable liée au travail, comme autrefois on parlait de fatigue ou de dépression (et il faut rappeler que le thème de la fatigue est aussi ancien que le travail industriel). Cela ne veut pas dire que ces demandes sont illégitimes. Au contraire, elles doivent nous amener à entendre la souffrance qui s'exprime à travers le recours à la catégorie de *burnout*, en gardant à l'esprit que la pathologie n'est peut-être pas là où on croit.

Cela dit, les enjeux de reconnaissance en termes de maladie professionnelle sont énormes. Les risques de médicalisation aussi. J'entends par là la propension à répondre par une voie uniquement médicamenteuse en cherchant à supprimer les symptômes plutôt qu'à les questionner. Certains symptômes sont insupportables (absence de sommeil, prise ou perte grave de poids...). Mais les questionner, c'est aussi remonter en amont, vers ce qui les a produits et ce qui cherche à se dire à travers eux. C'est une toute autre orientation que celle qui pourrait considérer le *burnout* comme un problème à régler. Il me semble que ce conflit d'orientations vaut d'être mis en débat.

2. Ensuite, si l'on s'accorde à dire que le *Burnout* est une maladie, s'agit-il d'une maladie mentale ? D'un trouble psychosocial ? Le philosophe I. Hacking a identifié les vecteurs qui contribuent à transformer certains mal-être en maladies mentales. Il parle d'une véritable « niche écologique » favorable à l'éclosion d'un trouble. L'intérêt, passionnant, de la catégorie de *Burnout*, c'est qu'elle est actuellement en pleine construction. Certains auteurs parlent de « trouble mental », d'autres « d'affection mentale liée au travail », le rapport du Conseil Supérieur de la Santé avance la notion de « maladie psychosociale »...

On pourrait dire qu'il y a des troubles dans l'appréhension du trouble... Ce n'est pas stabilisé, ce qui indique des différends de positionnement dans et hors du domaine de la psychopathologie. Le *Burnout* n'est pas mentionné en tant que trouble dans les taxonomies médicales internationales de référence (ICD-10 ou DSM5), mais la référence constante à la notion de « trouble » montre bien son inscription dans un champ élargi de la santé mentale. Cela rejoint les analyses de plusieurs sociologues (Ehrenberg, Fassin, Rechtman) qui parlent, avec inquiétude, du développement tous azimuts de « thérapies pour les normaux ».

Comme sociologue, je suis intéressé par ces évolutions et le miroir qu'elles nous tendent sur notre société. Comme clinicien, je reste inquiet par l'approche du *Burnout* comme un

« trouble mental » dont il suffirait de mesurer les paramètres pour évaluer la gravité et identifier les leviers thérapeutiques. Parler de trouble n'a selon moi de sens que si l'on peut rassembler les critères diagnostiques dans un ensemble dynamique et différentiel, en référence à une théorie du psychisme humain, ce qui fait du burnout un processus plus qu'un état fixé.

3. Enfin, si le burnout est lié à un modèle de performance, comment éviter de reproduire ce modèle dans sa prise en charge ? Comme soignants ou intervenants psychosociaux, nous pourrions facilement être aspirés à notre tour dans le modèle de performance qui se trouve à l'arrière-plan du burnout (n.b. : ce sont les professions de soin qui ont été les premières touchées par le burnout). Par exemple, en voulant évaluer trop vite les effets de nos interventions par des résultats chiffrés, ou en nous prêtant à des protocoles de soins uniformisés qui risquent de reproduire l'impersonnalité des procédures de travail de nos patients.

De plus, le contexte social actuel accentue le développement d'un marché de la souffrance au travail, avec toutes les dérives que la marchandisation du soin provoque. Ce développement, largement en cours en Belgique, risque de distordre la nature même de la relation clinique. Il devrait nous amener, comme professionnels, à identifier et maintenir un socle éthique de la relation de soin (et j'y inclus les actions de prévention) sur lequel nous ne transigeons pas.

Ces questions me semblent très sensibles dans la problématique de la remise au travail. La journée abordera l'approche des trajets de soins, les étapes de la prévention et la question de la reprise du travail. Je pense que ces différents aspects ne peuvent pas être uniformisés. Il n'est pas possible de prévoir à l'avance quand un sujet en burnout sera apte à reprendre le travail, ni même s'il le sera. Cela ne veut pas dire qu'il faille se défaire de notre responsabilité d'accompagner le sujet dans son chemin de vie, c'est-à-dire dans la recherche de sa vérité. Mais cela signifie, à mon sens, que nous n'avons pas pour rôle de réadapter les travailleurs à un système de performance qui les a mis à mal jusqu'à les vider de leur sentiment d'exister.

Je termine avec cette citation de Khrishnamurti, penseur indien :

« Il n'est pas sain d'être parfaitement adapté
à une société profondément malade ».

Références bibliographiques

Aubert N., de Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

Chabot P., *Global burn-out*, Paris, PUF, 2013.

Cifali M., Périlleux T., *Les métiers de la relation malmenés. Répliques cliniques*, Paris, L'Harmattan, 2012.

Clot Y., *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008.

de Gaulejac V., Hanique F., *Le capitalisme paradoxant*, Paris, Seuil, 2015.

Dejours C., *Travail vivant*, Paris, Payot, 2009.

Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

Fassin D., Rechtman R., *L'empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*, Paris, Flammarion, 2007.

Freudenberger H., *L'épuisement professionnel. La brûlure interne*, Québec, Gaëtan Morin, 1987.

Gollac M., Volkoff S., *Les conditions de travail*, Paris, La découverte, 2000.

Gori R., *La dignité de penser*, Paris, Les liens qui libèrent, 2011.

Hacking I., *Les fous voyageurs*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond, 2002.

Han B.C., *La société de la fatigue*, Paris, Paris, Circé, 2014.

Maslach C., Leiter M., *Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel*, Paris, Les Arènes, 2011.

Menger P.M., *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 1993.

Périlleux T., Cultiaux J. (dir.), *Destins politiques de la souffrance. Intervention sociale, justice, travail*, Toulouse, Erès, 2009.

Périlleux T., Charles J., « La prospérité au travail », in I. Cassiers (dir.), *Redéfinir la prospérité*, Paris, L'Aube, 2011 : pp. 127-157.

Périlleux T., « Pour une critique clinique », in B. Frère (dir.), *Le tournant de la critique sociale*, Paris, Desclée De Brouwer, 2015 : pp. 67-92.

Périlleux T., Vendramin P., « Le travail est-il devenu insoutenable ? », *Sociétés en changement*, n°1, Louvain-la-Neuve, IACCHOS, 2017.

Périlleux T., « Se faire témoin. Pour une clinique des violences au travail », *Tétralogiques*, n°22, 2017 : pp. 407-429.

Rose N., « Governing the entreprising self », in P. Heelas, P. Morris (eds.), *The Values of the Enterprise Culture. The Moral Debate*, London & New York, Routledge, 1992, p. 141-163.

Supiot A., *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015.

Thévenot L., *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, Paris, 2006.

Virno P., *Opportunisme, Cynisme et Peur. Ambivalence du Désenchantement*, suivi de *Les Labyrinthes de la Langue*, Paris-Combas, Éd. de l'Éclat, 1991.